

Título abreviado: MEJORA EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL ÁREA DE DISEÑO

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

**“Mejora en la comunicación interna del área de diseño
de empresa de internet”**



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Propuesta basada en la aplicación de modelos y herramientas de liderazgo efectivo
y coaching organizacional

Autor: Canteros David

X Cohorte

2014

Índice General

Índice General	2
Índice de Figuras	4
Índice de Tablas	5
Resumen	6
Abstract	7
Introducción	9
<i>Entrevistas.....</i>	<i>14</i>
<i>Observación de una Reunión de Trabajo</i>	<i>15</i>
<i>Pasos de la Intervención.....</i>	<i>16</i>
Planteamiento del Problema.....	17
<i>Objetivos</i>	<i>17</i>
<i>Preguntas de Investigación.....</i>	<i>17</i>
<i>Justificación.....</i>	<i>18</i>
<i>Viabilidad de la Investigación.....</i>	<i>19</i>
<i>Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema.....</i>	<i>19</i>
<i>Aportes de la Investigación.....</i>	<i>19</i>
<i>Limitaciones del Estudio.....</i>	<i>20</i>
<i>Diagnóstico.....</i>	<i>20</i>
<i>Conclusiones Preliminares de la Etapa de Diagnóstico</i>	<i>35</i>
Marco Teórico.....	36
Diseño y Metodología de Intervención	45
Estrategia y Plan de Acción	48
Desarrollo de la Intervención	58

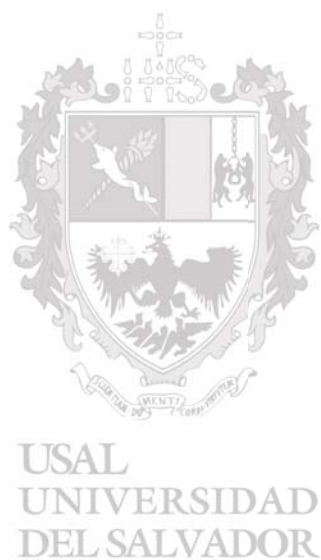
<i>Reunión Inicial del Proceso de Cambio</i>	<i>58</i>
<i>Conversaciones de Coaching con el Líder</i>	<i>59</i>
<i>Talleres Realizados con el Líder.....</i>	<i>60</i>
<i>Reunión Final del Proceso de Cambio.....</i>	<i>93</i>
Preparación y Análisis de datos	94
Conclusiones y Recomendaciones	101
Bibliografía.....	104
<i>Referencias Bibliográficas</i>	<i>104</i>
<i>Referencias No Bibliográficas.....</i>	<i>104</i>
Anexos.....	105



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Índice de Figuras

Figura 1: Estrategia de mercado de xChange	9
Figura 2: Organigrama informal de la estructura central y estructura de mercados de xChange ..	11
Figura 3: Estructura informal del área de Diseño.....	13
Figura 4: Pirámide de aprendizaje de Edgar Dale (1969)	61



Índice de Tablas

Tabla 1: Plan de acción del proceso propuesto para el cambio	51
Tabla 2: Cronograma de intervención. Etapa de Diagnóstico	56
Tabla 3: Cronograma de Intervención. Etapa de Implementación	57



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Resumen

El presente Trabajo Final de Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador permitió integrar y aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación profesional dentro de una organización. Más allá del aprendizaje que tuvo el investigador a nivel personal, la intervención tuvo como objetivo realizar una contribución efectiva en un proceso de cambio dentro de una compañía a través de lo aportado por la práctica y las herramientas de la disciplina del Coaching Organizacional.

El mencionado trabajo se realizó en un área de Diseño Institucional perteneciente a una empresa de internet llamada xChange (nombre de fantasía usado por razones de confidencialidad) entre Abril 2014 y Abril 2015 con el objetivo de mejorar la comunicación interna del área de Diseño de xChange, de manera tal que dicha mejora de comunicación favoreciera el trabajo en equipo y el cumplimiento de su propósito vinculado con la generación de una imagen y marca institucional sostenible.

Se realizó una investigación de tipo cualitativa aplicada junto con el método de investigación-acción, cuyos logros parciales retroalimentaron el diagnóstico, la estrategia y el plan de acción.

Los objetivos propuestos fueron alcanzados exitosamente. El resultado obtenido en relación a la mejora de comunicación interna del área se evidenció por medio de la apertura de espacios de colaboración, involucramiento de los equipos y gran foco en la mejora continua.

Palabras clave: coaching organizacional, comunicación, coordinación de acciones, efectividad, cambio.

Abstract

This Final Essay on a Master's degree in Coaching & Organizational Change at Universidad del Salvador, based on a combination of experiences acquired during a professional training in an organization. Beyond personal learning, the main objective was to come up with new improvements for the company changing processes by means of Coaching & Organizational Change practices and tools.

This intervention took place between April 2014 and April 2015 in the Institutional Design area of an Internet company called xChange (the real name is not used to keep its confidence). Main objective of this work was to develop communication and therefore improve teamwork to assure fulfillment of the team responsibility to create a sustainable institutional image.

A qualitative investigation as well as an investigation-action method were successfully used; these partial achievements provided feedback to the diagnosis, the strategy and the action plan.

Eventually the proposed goals were successfully achieved. The opening up of collaborative spaces that involved teams and made great focus on continuous improvement enhanced the positive results obtained by improving the Design area's internal communication.

Key words: Organizational coaching, communication, action coordination, effectiveness, change.

Mejora en la Comunicación Interna del Área de Diseño de Empresa de Internet

La empresa seleccionada se dedica a los clasificados online utilizando como plataforma Internet. A través de esta plataforma se les permite a los usuarios la venta de objetos de forma simple y directa. Por razones de confidencialidad se denominará a la empresa “xChange”.

En xChange los usuarios suben fotos de los objetos que desean vender al sitio y son otros usuarios quienes los compran. La empresa xChange, clasificados online, pertenece a la industria de los mercados electrónicos o marketplaces. Los mercados electrónicos son plataformas online creadas por una empresa que actúa como un tercero neutral para poner en contacto a compradores y vendedores. xChange ofrece al usuario publicar un aviso, contactarse con otro usuario vía email o teléfono, previa aceptación de las condiciones de uso de la plataforma. A través de este mecanismo se engloban varias industrias ya que poseen todo tipo de objetos y se dirigen al intercambio entre usuarios. xChange trabaja con una forma del comercio electrónico que se llama CTC “Costumer to Costumer”, de clientes a clientes.

La empresa fue fundada en Argentina donde comenzó como una empresa “Start-up” en internet donde en sus primeros años xChange ya contaba con millones de visitas por mes y habían acumulado mil millones de visitas al sitio. Luego abrieron oficinas centrales en otras ciudades del mundo.

xChange posee un equipo que da servicio al cliente desde Buenos Aires en varios idiomas incluidos, por otro lado en cada oficina de cada país hay siempre una parte del equipo local (nativos) y otra de extranjeros. A nivel de estrategia de expansión, xChange se enfoca en el desarrollo de los mercados en tres niveles:

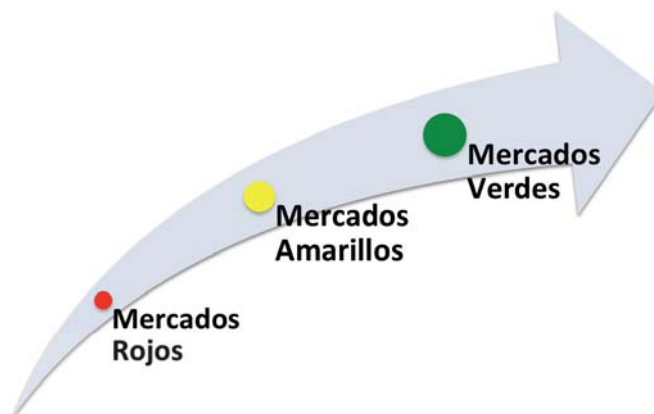


Figura 1: Estrategia de mercado de xChange

- **Mercados Rojos:** se trata de mercados que tienen plataformas web con la marca pero que hoy no representan un foco de inversión para la compañía. Un país perteneciente al mercado rojo puede convertirse en mercado amarillo (siguiente categoría), si la empresa así lo considera según la potencialidad del lugar.
- **Mercados Amarillos:** aquí se encuentran los países que son potenciales mercados verdes. Son un conjunto de países en donde hay un grupo de personas que trabajan sobre ellos, que trabajan también para desarrollarlos como posibles mercados verdes. La estrategia es fidelizar a los clientes, se busca hacer mucha publicidad, más allá de la calidad del contenido. Importa más que los usuarios publiquen objetos para vender, que generar contenido o que se produzcan ventas.
- **Mercados Verdes:** son países donde la empresa considera que puede convertirse en número uno del mercado. La operación en estos países cuenta con un equipo completo dedicado al país. Para convertirse en mercado verde previamente pasó por la estrategia de rojo y amarillo. Como hay un nivel de

fidelización del cliente importante, pasan a tener foco en generar contenido de calidad, por ejemplo, optimizando la búsqueda de objetos en la plataforma.

Cada mercado tiene una estrategia para cada una de sus áreas, sin embargo, la estrategia central se genera desde Argentina, que es la casa central, y desde allí se alinea la estrategia de todos los demás mercados y países.

La estructura de la empresa es algo que está emergiendo y no existe un organigrama formal, esta estructura ha sufrido varios cambios a lo largo de los años por temas estratégicos, por ejemplo durante todo el año 2013 se trabajó en generar la autonomía de los mercados verdes y durante el 2014 este concepto se comenzó a cambiar con la intención de ir hacia una estrategia local de centralización, cambiando completamente la estructura de la organización a nivel informal.

Sin embargo podríamos dividir la estructura en dos grandes puntos. La estructura del equipo central ubicada en Argentina y la estructura de los equipos locales o equipos verdes.

La estructura del equipo central en Argentina es una estructura con foco en la centralización, la cual está emergiendo y se encuentra con varios cambios.

Luego están los equipos locales o de mercado, estos son equipos que tienen su propia estructura en cada país donde se necesita de autonomía en las tomas de decisiones debido a temas culturales y de estrategia local. Sin embargo estos equipos reportan a las oficinas de Buenos Aires buscando nivelar aquello que pueden o no pueden hacer, dinámica que cambia también constantemente en el tiempo.

Actualmente no hay una estructura formal comunicada, sin embargo se logró ejemplificar la situación actual en el siguiente diagrama.